



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La gestión de la diversidad en las empresas gallegas

Marta Álvarez Alende

Febrero 2015

Resumen

La sociedad actual se caracteriza por movimientos tales como la globalización, la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, el envejecimiento de las poblaciones o la eliminación progresiva de las barreras a la movilidad entre naciones. Todas estas tendencias han tenido su impacto en las organizaciones incrementándose la heterogeneidad de los recursos humanos en relación a épocas pasadas. Las plantillas están conformadas, cada vez más, por un importante número de mujeres, por personas de otras razas, nacionalidades y culturas, y por un personal cada vez más envejecido. Como consecuencia, los directivos se enfrentan a la necesidad de gestionar adecuadamente esa diversidad.

El propósito de este trabajo es incrementar el conocimiento sobre la gestión de la diversidad en las empresas gallegas. Para ello, tras realizar un análisis teórico de la gestión de la diversidad en base a la literatura revisada, llevamos a cabo un estudio empírico sobre la situación de la gestión de la diversidad en una muestra de 98 empresas gallegas.

El trabajo tiene una extensión de 8.899 palabras.

Índice

Resumen	2
Índice	3
Índice de figuras, tablas y gráficos	4
Introducción	6
1 Justificación de la investigación.....	6
2 Estructura de la investigación	6
Planificación.....	8
Desarrollo del trabajo.....	9
3 Concepto e importancia de la diversidad.....	9
3.1 Concepto de diversidad	9
3.2 Marco legislativo	11
3.3 Causas del incremento de la diversidad en la empresa gallega.....	13
3.4 Perspectivas teóricas explicativas de los efectos de la diversidad.....	18
3.5 Beneficios de la gestión de la diversidad	19
4 Desafíos e iniciativas de la gestión de la diversidad.....	21
4.1 Principales desafíos en la gestión de la diversidad	21
4.2 Intervenciones para mejorar la gestión de la diversidad	21
5 Investigación empírica.....	23
Conclusiones y ampliación	39
Bibliografía.....	41
Anexo 1 - Cuestionario	43

Índice de figuras, tablas y gráficos

Figura 1. Planificación temporal del trabajo (febrero 2014 – enero 2015)	8
Figura 2: Tipologías de los perfiles de los Recursos Humanos	10
Tabla 1: Tasa de actividad por sexo en Galicia, 2005-2013.....	13
Tabla 2: Activos por sexo en el sector servicios en Galicia (miles de personas)	14
Tabla 3: Activos por sexo en el sector de la pesca y acuicultura en Galicia (miles de personas)	14
Tabla 4: Activos por sexo en el sector de la industria en Galicia (miles de personas) ...	14
Tabla 5: Activos por sexo en el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura en Galicia (miles de personas)	14
Tabla 6: Porcentaje de mujeres matriculadas en las universidades gallegas por área de conocimiento – 2014.....	15
Tabla 7: Número de personas menores de 15 años y mayores de 65 en Galicia, 2005 y 2010. Tasa de envejecimiento (mayores de 65 años/habitantes de 0 a 14 años).....	16
Tabla 8: Población extranjera en Galicia por sexo, 2005-2013	16
Tabla 9: Extranjeros residentes en Galicia, 2013	17
Gráfico 1. Clasificación de las empresas según el sector de actividad.....	24

Gráfico 2. Número de empleados	24
Gráfico 3. ¿Considera la gestión de la diversidad un valor incorporado en la cultura de su empresa?.....	25
Gráfico 4. ¿Cuáles cree que son las razones para que la diversidad no sea un valor explícito en su empresa?	25
Gráfico 5. ¿Cree que debería ser incorporado?	26
Gráfico 6. Porcentaje que representan los mayores de 60 años al total de los empleados	27
Gráfico 7. Porcentaje que representan los menores de 30 años al total de los empleados	27
Gráfico 9. Porcentaje que representan los extranjeros al total de los empleados.....	29
Gráfico 11. ¿Existe en su empresa una política específica de gestión de la diversidad?29	
Gráfico 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de edades?	30
Gráfico 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad cultural? extranjeros y/o inmigrantes	31
Gráfico 16. Porcentaje de empleados con titulación superior.....	32
Gráfico 17. Porcentaje de empleados con diplomaturas/licenciaturas/grados	33
Gráfico 18. Porcentaje de empleados con formación profesional.....	33
Gráfico 19. Porcentaje de empleados con un tipo de formación diferente a las anteriores	34
Gráfico 20. La diversidad como valor en su organización se refiere de manera especial a	34
Gráfico 21. ¿Existe en su empresa algún sistema de medición del impacto de la diversidad?	35
Gráfico 23. ¿Cuál considera que es la razón más relevante a la hora de incorporar a la gestión de las empresas criterios específicos de diversidad?	37
Gráfico 24. ¿Calificaría a su empresa como una organización multicultural?	37
Gráfico 25. Desde su experiencia, ¿diría que la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los equipos de trabajo?	38

Introducción

1 Justificación de la investigación

La incorporación de la mujer al mundo laboral, el envejecimiento de la población, el mercado único europeo y los movimientos migratorios, están aumentando la diversidad social y profesional de la fuerza laboral de España y, en particular, de Galicia. Este hecho está generando un nuevo reto para los directivos de las empresas, que deben afrontar la gestión de una fuerza laboral cada vez más diversa y convertir esa diversidad en una fuente de ventaja competitiva.

En este contexto, el presente trabajo se plantea dos objetivos. En primer lugar, realizar una aproximación al marco teórico sobre la gestión de la diversidad y, en segundo lugar, conocer cuál es el grado de diversidad existente en las empresas gallegas y, por ende, cómo gestionan esta diversidad y cuáles son las principales razones que les llevan a interesarse por dicha gestión.

2 Estructura de la investigación

En consonancia con los objetivos señalados previamente, en el presente trabajo se comienza definiendo el concepto de diversidad para explicar posteriormente las causas de su incremento en las empresas gallegas. A continuación, se detallan las cuatro perspectivas teóricas que ayudan a entender los efectos que la diversidad produce en la empresa.

A continuación, se muestran los principales desafíos con los que se encuentran las empresas a la hora de implantar políticas para la gestión de la diversidad, y las intervenciones que pueden llevar a cabo las organizaciones para mejorar dicha gestión.

La parte empírica del trabajo recoge los resultados de un cuestionario previamente elaborado y enviado a 387 empresas gallegas con el fin de obtener información de primera mano acerca del tema estudiado. El análisis de los resultados y las conclusiones se basan en la respuesta proporcionada por 98 empresas.

Planificación

En este apartado se detalla cómo se ha organizado la elaboración de este trabajo, que se ha llevado a cabo, principalmente, durante el primer cuatrimestre del curso 2014-2015. En el cronograma que se presenta a continuación, se detallan las fases y las tareas que se han desarrollado, así como la duración de las mismas y en que fechas se han realizado. El tiempo dedicado para dicha realización ha sido de, aproximadamente, 142 horas.

Figura 1. Planificación temporal del trabajo (febrero 2014 – enero 2015)

ACTIVIDADES	DURACION	Febrero				Marzo				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones con el tutor	3																												
Elección del título y elaboración del esquema de trabajo	1																												
Lectura de la bibliografía	40																												
Entregas del trabajo al tutor	1																												
Elaboración encuesta	20																												
Concepto e importancia de la diversidad	15																												
Desafíos e iniciativas de la gestión de la diversidad	20																												
Análisis de los datos obtenidos en las encuestas	25																												
Consideraciones finales	10																												
Formato, diseño, índices y bibliografía	5																												
Revisión del trabajo	2																												

Desarrollo del trabajo

3 Concepto e importancia de la diversidad

3.1 Concepto de diversidad

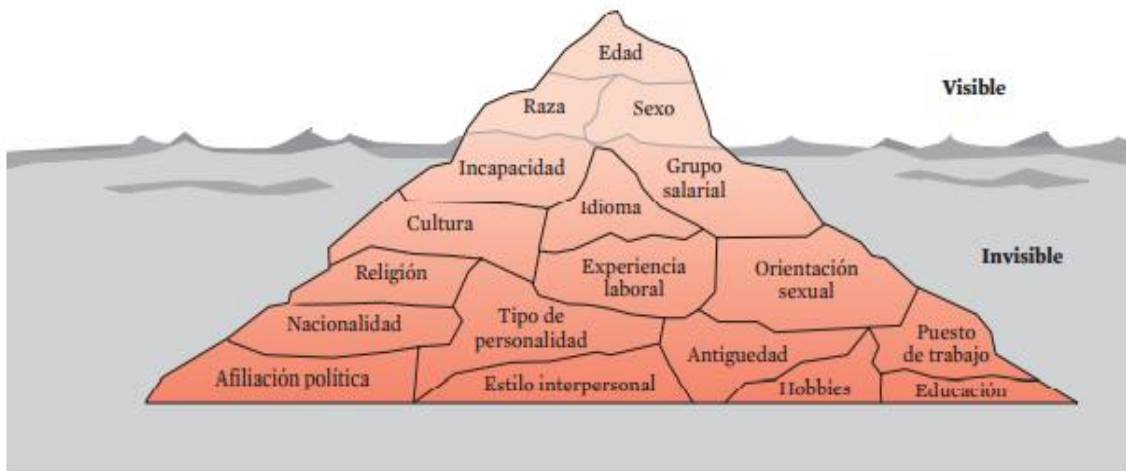
El concepto de diversidad hace referencia a las características humanas que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos. Hablar de diversidad, por tanto, es hablar de diferencias (Ventosa, 2012).

Los orígenes de esta heterogeneidad se pueden agrupar en dos grandes categorías. La primera categoría hace referencia a las características que vienen determinadas de forma biológica, como la edad, la etnia, la nacionalidad o el sexo. Las personas tienen muy poco o ningún control sobre estas diferencias socio-demográficas.

En la segunda categoría se incluyen las características que las personas pueden adoptar, modificar o abandonar a lo largo de su vida. Sobre estas diferencias de capital humano, como pueden ser las experiencias profesionales, los esquemas cognitivos, las creencias políticas o los valores, las personas poseen cierto control (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Otra clasificación que numerosos autores han utilizado para explicar las fuentes de la diversidad, es la metáfora del Iceberg, representada en la Figura 2.

Figura 2: Tipologías de los perfiles de los Recursos Humanos



Fuente: Alonso y Martínez (2009), p. 22..

En ella se intenta destacar la importancia de lo invisible, es decir, de aquellos aspectos que no son captados por el ojo humano (por ello se sitúan en la parte baja del iceberg) pero que, sin embargo, inciden y repercuten en las relaciones de las personas. En el pico del iceberg, su parte visible, se representan los aspectos externos, aquellos que hacen que la diversidad resulte evidente. Pero la idea principal de esta metáfora reside en que, aunque un equipo a simple vista resulte homogéneo, serán los aspectos internos de este grupo los que lo transformen en diverso (Alonso y Martínez, 2009).

Por lo general, cuando se habla de diversidad, se hace referencia a cuatro grandes bloques: diversidad de género, de edad, de raza o cultura y por razones de discapacidad.

De esta forma, se puede definir la gestión de la diversidad como un conjunto de acciones que permiten la integración de las personas que forman una organización logrando, gracias a su heterogeneidad, la optimización de los resultados del proceso empresarial.

La gestión de la diversidad es utilizada por la empresa como un elemento estratégico a la hora de competir con las demás organizaciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

3.2 Marco legislativo

Debido a que los beneficios de contar con una plantilla diversa son aún desconocidos o poco relevantes para gran parte de las empresas, en muchas ocasiones es la normativa reguladora la que obligue a poner en práctica la gestión de la diversidad (Pin, García y Gallifa, 2007).

Entre las fuentes del derecho que regulan la gestión de la diversidad podemos diferenciar tres ámbitos: el internacional, el europeo y el interno o nacional.

En el ámbito internacional, la gestión de la diversidad es un concepto que tiene su origen en los años setenta, con el movimiento de los derechos civiles en Estados Unidos. En sus inicios, dicha gestión, fue pensada como una medida reguladora de la igualdad de derechos, en una época en la que existía la discriminación. Podemos destacar, en el contexto de normativa internacional:

- El art. 1.3 de la Carta de Naciones Unidas de 1945. En ella se destacaba entre sus propósitos de colaboración internacional el de la *«solución de problemas internacionales de carácter económico, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión»*.
- El art. 2 de La Declaración Universal de Derechos Humanos de diciembre de 1948. Expone que toda persona tiene los derechos y libertades que en ella se recogen, *«sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición»*.

En el ámbito europeo, los primeros indicios para la prohibición de la discriminación aparecen en las Directivas Comunitarias sobre igualdad de género y racial e igualdad en el acceso al empleo, que derivan del Tratado de Ámsterdam (1999), el cual otorga a la Unión Europea competencias para adoptar medidas contra la discriminación. Dichas competencias se exponen en el art. 13:

«Sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.»

Las principales directivas que nos encontramos en materia de diversidad en Europa en los últimos años son:

- Directiva Comunitaria 2000/43 de 29 de junio de 2000. Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
- Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000.
- Directiva Comunitaria 2002/73 CE de 23 de septiembre de 2002. Modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.
- Directiva Comunitaria 2004/113 CE de 13 de diciembre de 2004. Por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro.
- Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006. Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

A nivel interno o nacional, existen determinados artículos de la normativa española que hacen referencia a la prohibición de la discriminación, entre los que destacan:

- Art. 9.2 de la Constitución Española, en el que se expone que corresponde a los poderes públicos impulsar las condiciones para un trato igualitario y no discriminatorio.
- Art. 14 de la Constitución Española, que hace referencia al principio de igualdad ante la ley de todos los españoles.
- Art. 314 del Código Penal, en el que se explica que aquellos que lleven a cabo una discriminación en el empleo, hacia una persona, a causa de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado español, y que tras requerimiento o sanción administrativa no restablezcan la situación de igualdad ante la ley, serán castigados con pena de prisión.
- Art. 4.2, c) del Estatuto de los Trabajadores, referido a la no discriminación en el empleo.
- Art. 17 del Estatuto de los Trabajadores, referido a la no discriminación en las relaciones laborales.

3.3 Causas del incremento de la diversidad en la empresa gallega

La diversidad es resultado de un conjunto de tendencias demográficas y organizativas, que están aumentando la heterogeneidad social y profesional de la fuerza laboral. Estas tendencias se producen tanto en Galicia como a nivel nacional (Mayo, 2004):

1. La incorporación de la mujer al trabajo

El número de mujeres ha aumentado considerablemente en las organizaciones gallegas. Actualmente en Galicia, el 49,1 por ciento de las mujeres son población activa, frente al 44,3 por ciento que lo eran en 2005 (Tabla 1). En 1996, el porcentaje era del 40 por ciento.

Tabla 1: Tasa de actividad por sexo en Galicia, 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hombres	62,6	62,2	63,3	63,7	62,5	61,8	61,7	61,6	60,6
Mujeres	44,3	45,8	46	47,2	48,5	48	49,2	49,7	49,1

Fuente: IGE-INE. Encuesta de población activa.

Mientras que la tasa de actividad de los hombres se ha mantenido durante las últimas décadas en torno al 61 por ciento, la de las mujeres ha sufrido un crecimiento suave pero constante año a año, lo que hace presagiar que esta cifra seguirá aumentando para equipararse con la nacional, donde la tasa media de la actividad del sector femenino en 2013 es de 53,94 por ciento.

Sin embargo, la presencia de la mujer en el mercado laboral no es la misma en todos los sectores de la economía. La mayor parte de las mujeres se dedican al sector servicios, donde el número de mujeres actualmente es de 438.500 (Tabla 2), frente a las 4.800 en el sector pesquero (Tabla 3), las 51.000 mujeres en el sector de la industria (Tabla 4) o las 26.400 en el sector de la agricultura o ganadería (Tabla 5).

Tabla 2: Activos por sexo en el sector servicios en Galicia (miles de personas)

	2009	2010	2011	2012	2013
Hombres	353,4	351,3	352,9	351,2	344,3
Mujeres	456,5	449	451,6	446,9	438,5

Fuente: IGE-INE. Encuesta de población activa.

Tabla 3: Activos por sexo en el sector de la pesca y acuicultura en Galicia (miles de personas)

	2009	2010	2011	2012	2013
Hombres	19,2	18,3	16,4	17,2	14,5
Mujeres	5,3	4,2	4,3	4,6	4,8

Fuente: IGE-INE. Encuesta de población activa.

Tabla 4: Activos por sexo en el sector de la industria en Galicia (miles de personas)

	2009	2010	2011	2012	2013
Hombres	145,4	137,9	139,3	129,3	118,1
Mujeres	53,6	51,6	54,2	54,2	51

Fuente: IGE-INE. Encuesta de población activa.

Tabla 5: Activos por sexo en el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura en Galicia (miles de personas)

	2009	2010	2011	2012	2013
Hombres	34,1	36	34,9	32,2	32,7
Mujeres	33,3	32,3	32,7	31	26,4

Fuente: IGE-INE. Encuesta de población activa.

Además, se puede observar que las mujeres tienden a dedicarse a áreas de conocimiento de ciencias de la salud y humanidades, mientras que los hombres tienden a dedicarse a áreas técnicas como la ingeniería o la arquitectura (Tabla 6).

Tabla 6: Porcentaje de mujeres matriculadas en las universidades gallegas por área de conocimiento – 2014.

Área de conocimiento	% de mujeres
Todas las titulaciones	55,30%
CC. de la Salud	73,40%
Artes y Humanidades	67%
CC. Sociales y Jurídicas	62,80%
CC. Experimentales	56%
Ingeniería y Arquitectura	29,20%

Fuente: IGE - Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria.

2. El envejecimiento de la población

En Galicia, al igual que en España, se está produciendo un acelerado proceso de envejecimiento de la población debido a que tenemos, por una parte, una baja tasa bruta de natalidad, de 7,3 nacimientos por cada mil habitantes y, por otro lado, una de las mayores esperanzas de vida, que se sitúa en el 82,4 (79,1 para los hombres y 85,6 para las mujeres). (IGE - cifras poblacionales de referencia, 2013)

Si calculamos la tasa de envejecimiento de la población como el coeficiente entre la población mayor de 65 años y los habitantes menores de 15 años (Tabla 7), podemos apreciar que la tasa de envejecimiento para el año 2010 era del 190 por ciento (un 5% más que en el año 2005), es decir, el número de ciudadanos mayores de 65 años es casi el doble al número de jóvenes menores de 15 años.

Tabla 7: Número de personas menores de 15 años y mayores de 65 en Galicia, 2005 y 2010. Tasa de envejecimiento (mayores de 65 años/habitantes de 0 a 14 años).

		2005	2010
0-14	hombres	160.536	166.085
	mujeres	151.177	156.160
más 65	hombres	237.622	255.937
	mujeres	339.824	357.248
Tasa envejecimiento		185%	190%

Fuente: *Elaboración propia a través de datos del IGE-INE.*

Como consecuencia de este aumento del envejecimiento de la población, se produce un incremento de la diversidad de edades en las empresas. Cada vez es más frecuente que los jóvenes trabajen mano a mano con empleados de mayor edad y, en muchos casos, estos jóvenes son o llegarán a ser los jefes de personas mayores que ellos.

De esta manera se produce un cambio de roles en las relaciones laborales tradicionales entre los empleados jóvenes y los de mayor edad, que puede llegar a ser una causa de tensiones entre los empleados.

3. La movilidad europea.

El número de personas extranjeras que residen en Galicia ha aumentado con el paso de los años, pasando de los 69.363 ciudadanos que había en el año 2005, a los 109.962 ciudadanos residentes en Galicia en 2013, como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Población extranjera en Galicia por sexo, 2005-2013

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
69.363	73.756	81.442	95.568	106.637	109.670	110.468	112.183	109.962

Fuente: *IGE-INE. Padrón municipal de habitantes.*

Los principales países de origen de estos ciudadanos, dentro de la Unión Europea, actualmente son: Portugal, Rumanía, Italia, Reino Unido y Francia (Tabla 9).

Tabla 9: Extranjeros residentes en Galicia, 2013

Total	109.962
Nacionalidades europeas	46.528
Unión Europea (UE-27)	44.150
Unión Europea (UE-25)	33.651
Alemania	1.355
Francia	1.976
Italia	3.863
Portugal	21.670
Reino Unido	1.935
Bulgaria	1.105
Rumanía	9.394
Ucrania	526
Rusia	620
Suiza	384
Nacionalidades africanas	13.188
Marruecos	6.974
América Central	7.902
Cuba	2.518
República Dominicana	4.452
América del Norte	1.853
Canadá	60
Estados Unidos	1.018
México	775
América do sur	35.584
Argentina	3.355
Brasil	9.426
Colombia	7.317
Ecuador	1.251
Uruguay	2.967
Venezuela	3.720
Nacionalidades asiáticas	4.767
Oceanía	116
Apátridas	24

Fuente: IGE - Padrón municipal de habitantes

La Comisión Europea con el fin de aumentar el intercambio de trabajadores y estudiantes entre los países de la Unión Europea, ha creado:

- El programa *Erasmus +*, que abarca programas de formación a todos los niveles: escolar, formación profesional, universitaria y formación de personas adultas. Dentro de Erasmus + también se financian programas de voluntariado y deporte.

España, en el curso 2013-2014, ha sido el país que más jóvenes ha enviado a estudiar o a realizar prácticas a otros países europeos, con un total de 39.249, seguida

de Francia (35.311) y Alemania (34.891). También España fue el destino más popular, que acogió a 40.202 estudiantes (Comisión Europea, 2013).

- *EURES* (Servicios europeos de empleo), una red de cooperación destinada a facilitar la libre circulación de los trabajadores en el marco del Espacio Económico Europeo; Suiza también participa en ella. Entre los socios de la red se encuentran servicios públicos de empleo, sindicatos y organizaciones patronales. La Comisión Europea es la que coordina la red.

En España, en el 2013, los Consejeros EURES han atendido a 255.224 personas de las que más de 25.000 materializaron su solicitud de empleo-admisión en alguno de los procesos de selección (Comisión Europea, 2014).

4. La globalización del mercado laboral

El proceso de globalización hace que España y, por tanto, Galicia reciban extranjeros de todo el mundo, no solo de Europa. En Galicia residen actualmente 63.434 extranjeros no europeos. La mayoría de ellos provienen de Brasil, Colombia y Marruecos, como podemos observar en la Tabla 9.

Cabe esperar para los próximos años que siga aumentando la inmigración extranjera, que se asienta predominantemente en las principales ciudades del eje atlántico (Vigo y A Coruña) y sus entornos, es decir, en las áreas más dinámicas desde un punto de vista económico (INE – Padrón municipal de habitantes).

3.4 Perspectivas teóricas explicativas de los efectos de la diversidad

La heterogeneidad presenta cuatro tipos de efectos sobre los grupos de trabajo: cognitivos, afectivos, comunicacionales y simbólicos, que son tanto generadores de beneficios como de retos. Para explicar los efectos que la diversidad tiene sobre dichos grupos, se han utilizado cuatro perspectivas teóricas (Mayo, 2004):

1. Los recursos cognitivos. La perspectiva de los recursos cognitivos hace referencia a que las diferentes características cognitivas de los individuos influyen en la manera que tienen los grupos de interactuar, percibir estímulos, procesar la información y tomar decisiones.

Estas diferencias entre los individuos pueden beneficiar al equipo de trabajo a la hora de generar ideas o en la percepción de oportunidades y, también, en lo que a procesos de toma de decisiones o resolución de problemas se refiere, especialmente en cuestiones de creatividad e innovación.

2. Similitud-atracción. La perspectiva de la similitud-atracción hace referencia a las consecuencias que las características afectivas de las personas tienen sobre los niveles de cohesión, satisfacción o compromiso con el grupo.

El sentimiento de identificación de los individuos depende de sus percepciones de similitud. Esta similitud facilita la comunicación y la integración social con el grupo. Por ello, los equipos diversos presentan niveles más reducidos de unión que los homogéneos, ya que las diferencias percibidas conducen a los miembros del equipo a pensar que sus valores, hábitos o estilos de comunicación no son compartidos por sus compañeros, lo que hace que tengan unas tasas de rotación más elevadas.

3. El capital social: La diversidad ha sido relacionada con la calidad y la frecuencia de la comunicación de los grupos, es decir, de los contactos personales que cada miembro del grupo tenga con miembros de otro grupo. Los grupos muy heterogéneos tienen una comunicación interna más formal que resulta menos efectiva. De hecho, las diferencias en los individuos en cuanto a sus bases cognitivas, valores o experiencias, puede provocar que se entiendan los mensajes de diferentes maneras, pudiéndose desarrollar diferentes interpretaciones de una misma información.

Por el contrario, la diversidad refuerza la capacidad de los grupos para comunicarse externamente, debido a que el conjunto de agentes externos con los que mantiene relaciones es mucho más amplio y variado. Esta red externa puede ser fuente de información, recursos y oportunidades.

4. La identidad social: la idea principal de la teoría de la identidad social es que la diversidad fomenta la aparición de estereotipos y favoritismos entre miembros de diferentes grupos sociales. El hecho de pertenecer a un determinado grupo social va a provocar que desarrolle un sentimiento de identidad y favoritismo hacia ese grupo (*mi grupo*), y conductas de discriminación hacia los miembros de otros grupos. Esto es lo que se conoce como el paradigma de los grupos mínimos.

Esta situación puede derivar en la división del equipo de trabajo en subgrupos, en base a características demográficas, culturales, de edad, etc. y estos subgrupos pueden dejar de colaborar y ayudarse, y llegar a competir entre ellos.

3.5 Beneficios de la gestión de la diversidad

Una adecuada gestión de la diversidad genera importantes beneficios para la empresa, tanto a nivel interno, en relación a los empleados y a los procesos organizativos, como a nivel externo, relacionados con los agentes del entorno, como pueden ser los clientes o la sociedad.

Los beneficios de la gestión de la diversidad pueden generar una ventaja competitiva para la empresa en cinco áreas (Mayo, 2004):

a) Reducción de costes. La reducción de los índices de rotación, de los costes laborales y de los niveles de absentismo en una empresa, puede hacer que los costes de la misma se reduzcan considerablemente. De esta forma, la creación de un ambiente de trabajo adecuado, permitirá a la empresa mantener a los mejores trabajadores durante más tiempo.

b) Atracción, reclutamiento y retención del talento. Una buena publicidad por parte de las empresas de sus políticas de diversidad hará que se refuerce su imagen y se realce su prestigio así como su reputación. De esta forma, existe una mayor probabilidad para las empresas de atraer y mantener al personal de un amplio abanico de talentos.

c) Marketing. Contar con una plantilla diversa formada por empleados de diferentes culturas, nacionalidades o edades, favorece a la empresa para lograr un mayor desarrollo empresarial, una ampliación de sus áreas de negocio o una mayor posibilidad de adaptación a otros mercados más amplios y variados, lo que hace que la empresa sea más competitiva.

d) Innovación y solución de problemas. En las empresas que, estratégicamente, utilizan equipos de trabajo heterogéneos, se pueden apreciar mejoras en su capacidad de innovación y creación de nuevos productos, servicios o estrategias de mercado. El uso de equipos multifuncionales ofrece una mayor capacidad resolutive y creativa al equipo, gracias a la existencia de diferentes puntos de vista.

e) Flexibilidad organizacional. La diversidad facilita a las empresas su adaptación a los cambios que se produzcan en el entorno, lo que le hace ser más flexible. Se produce una mejora del clima laboral, gracias a la gestión de la fuerza laboral diversa con métodos y políticas más variados y menos estandarizados, consiguiendo un mayor grado de compromiso, satisfacción y lealtad a la empresa por parte de sus trabajadores.

Se pueden observar también beneficios en la plantilla de la empresa, en sus clientes o en la sociedad. La diversidad favorece la integración laboral de las personas, generando una mayor cohesión social y un mayor desarrollo económico. Los productos de las empresas son diseñados a medida del cliente teniendo en cuenta sus necesidades, gustos, intereses o preferencias, y esto es posible, en parte, porque la diversidad fomenta también la implicación, la ética del trabajo y el esfuerzo de los empleados con la empresa.

4 Desafíos e iniciativas de la gestión de la diversidad

4.1 Principales desafíos en la gestión de la diversidad

A la vez que es generadora de beneficios, la diversidad plantea una serie de desafíos para los directivos.

Uno de los principales retos con los que se encuentran, tiene que ver con la falta de concienciación e información acerca de las ventajas que aportan las diferencias entre empleados. Mientras que hace unas décadas se tendía a la homogenización de la plantilla, considerando la diferencia como un punto débil, hoy en día podría ser una de las mayores fortalezas para una empresa.

Otra dificultad que deben de tener en cuenta las empresas a la hora de implantar políticas de gestión de la diversidad, es la dificultad en la medición de los resultados de ésta: no es fácil conocer los beneficios reales que han aportado estas diferencias a la empresa y saber si el personal se está adaptando realmente a las mismas. Esta barrera a la hora de medir los beneficios reales lleva a que las empresas desistan en esta tarea, debido a las restricciones de tiempo que presentan y a que saben que no obtendrán una conclusión clara.

4.2 Intervenciones para mejorar la gestión de la diversidad

Para que la diversidad se convierta realmente en una fuente de valor para la empresa, debe formar parte de su cultura así como de los valores de la organización y de la alta dirección.

El hecho de reconocer la diversidad como resultado de la globalización y como una ventaja competitiva, ha llevado a numerosas empresas a poner en práctica diferentes iniciativas para gestionar la diversidad. Los principales motivos que llevan a las empresas a la puesta en práctica de estas iniciativas son: mejorar la productividad, responder a cuestiones legales o fomentar la responsabilidad social.

Entre las políticas de recursos humanos adoptadas por las empresas para mejorar la gestión de la diversidad y evitar la discriminación en los diferentes procesos, destacan (Pin, García y Gallifa, 2007):

1. Reclutamiento y selección. Los perfiles profesionales serán definidos de acuerdo a las competencias requeridas para cumplir las funciones del puesto de trabajo, y no en cuestiones que, sin ser esenciales, puedan convertirse en una fuente de discriminación.

Una definición clara del perfil puede ampliar considerablemente el número de candidaturas para un proceso de selección.

El objetivo de la entrevista de selección, es evaluar las capacidades del candidato para comprobar si cumple los requisitos especificados en la definición del puesto. El personal encargado de realizar las entrevistas de selección debe ser formado y sensibilizado respecto a la necesidad de dejar de lado ideas preconcebidas o prejuicios en el momento de la entrevista, así como en la necesidad de evitar, por ejemplo, preguntas que puedan resultar incómodas o innecesarias.

Es conveniente utilizar en dichas entrevistas un lenguaje sencillo y comprensible, evitando excesivos tecnicismos, que garantice el entendimiento de lo que se está preguntando o explicando.

2. Contratación y acogida. El paso más importante a la hora de contratar a un candidato es comprobar que ha entendido a la perfección todas las cláusulas del contrato.

La contratación de personas de otras nacionalidades o de discapacitados puede requerir una planificación del proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado. Sería conveniente el desarrollo de un protocolo de incorporación de personas extranjeras, que incluya una guía de recursos en diferentes idiomas y en el que se detallen los valores y la ética de la empresa de forma explícita.

La incorporación de figuras como la de un mentor ayudará a los nuevos empleados a aclarar cualquier duda que tengan sobre la cultura empresarial.

3. Formación. Los programas de sensibilización y formación van dirigidos a los diferentes niveles de la organización, y están orientados a lograr una actitud de inclusión con la finalidad de aprovechar las aportaciones que las personas hacen a partir de sus perfiles diversos. Los programas de formación proporcionan herramientas que gestionan la inclusión de la multiculturalidad, incrementan la eficacia en todas las funciones, y optimizan la gestión de los tiempos en todo el proceso empresarial y en la vida personal.

De esta forma, la empresa, para permitir compatibilizar trabajo y formación, deberá ajustar los horarios, los lugares y los programas para que puedan participar todas las personas empleadas. Será necesario comunicar y difundir a todo el personal los cursos de formación a los que pueden acceder.

4. Evaluación y promoción. Los criterios de la evaluación y promoción deben ser iguales entre puestos similares. A su vez, serán transmitidos de forma clara y sencilla, y serán comunicados de forma pública para que sean conocidos por toda la plantilla.

5. Prestaciones y servicio de personal. Algunas de las prestaciones o servicios que las empresas pueden ofrecer como consecuencia de esta diversidad son:

- Flexibilizar los horarios, ya sean turnos de trabajo fijos o rotativos.
- Diversificar y adaptar los menús de los comedores de empresas a las necesidades de la plantilla.
- Ofrecer posibilidades para el desplazamiento a puestos de trabajo de difícil acceso.
- Facilitar a los empleados la asistencia social en la empresa o un teléfono de orientación social.
- El diseño y el formato de los materiales de formación que ofrezca la empresa debe tener en cuenta las necesidades específicas que puedan tener, por ejemplo, empleados con algún grado de discapacidad sensorial o visual.

5 Investigación empírica

Con el objetivo de investigar cómo las empresas gallegas están gestionando la creciente diversidad de la fuerza laboral, hemos elaborado un cuestionario, en base a Pin, García y Gallifa (2007), que se ha enviado a 387 empresas gallegas. Estas empresas forman parte de la base de datos Ardán. El cuestionario (adjunto en el anexo 1) consta de 18 preguntas, mediante las cuales se busca obtener respuestas claras y generales acerca del tema. Para este estudio hemos obtenido una muestra de 98 empresas.

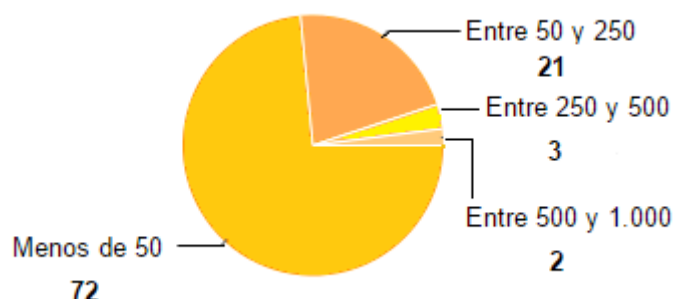
La primera cuestión hace referencia al sector en el que las empresas desarrollan su actividad. Podemos observar, en el Gráfico 1, que el sector predominante en nuestra encuesta es el de comercio y distribución, seguido del industrial y el metalúrgico. Cabe destacar el alto índice de respuesta en el apartado “Otro”, formado principalmente por el sector textil y maderero, según han expuesto los encuestados.

Gráfico 1. Clasificación de las empresas según el sector de actividad

Fuente: Elaboración propia.

En relación al número de empleados, la mayoría de las empresas que han participado en la investigación son las denominadas Pymes, ya que tienen en su plantilla un número de trabajadores inferior a 250, como se puede observar en el Gráfico 2. Únicamente un 5% de las empresas tienen más de 250 empleados. Cabía esperar esta alta participación de Pymes ya que, en el año 2013 en Galicia, el 99,92% del total de las empresas tenían menos de 250 empleados (INE 2014).

El tamaño de la plantilla puede influir en las percepciones que las empresas tengan acerca de la diversidad y en las políticas que hayan puesto en marcha para su gestión.

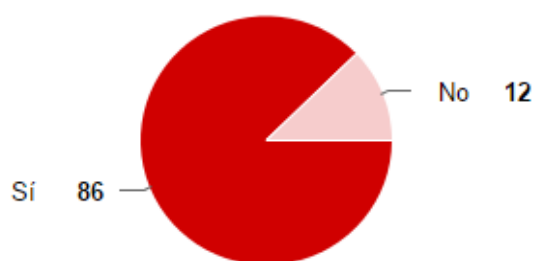
Gráfico 2. Número de empleados

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, entendiendo la gestión de la diversidad como un conjunto de acciones que permiten la integración de todas las personas que forman una organización, un 87% de las empresas consideran que la diversidad sí es un valor incorporado en su cultura (Gráfico 3).

Esto significa que sólo un 13% de las empresas de la muestra no considera este valor incorporado en su empresa. Sin embargo, como pudimos observar en el Gráfico 2, el 73% de las empresas de la muestra tienen menos de 50 empleados, de las cuales cabría esperar que no tuviesen implantadas este tipo de gestión. Por ello, consideramos estos datos positivos puesto que supone una mayor integración de la diversidad.

Gráfico 3. ¿Considera la gestión de la diversidad un valor incorporado en la cultura de su empresa?

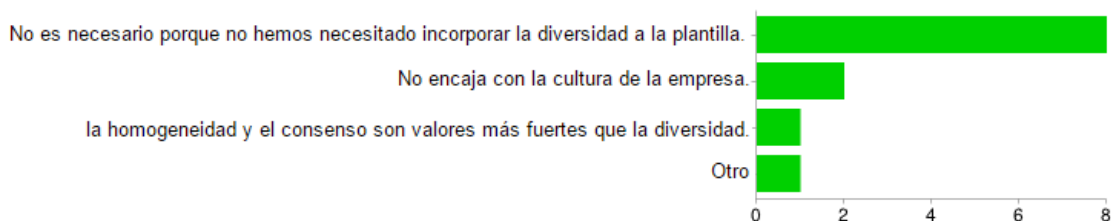


Fuente: Elaboración propia

A las doce empresas que contestaron negativamente a la pregunta anterior, se les ha formulado dos preguntas a mayores con la finalidad de conocer las razones.

En el Gráfico 4 podemos observar que la mayoría de estas empresas (8 concretamente) han contestado que la principal razón para que la gestión de la diversidad no sea un valor en su empresa, es que no consideran necesario implantar este tipo de gestión.

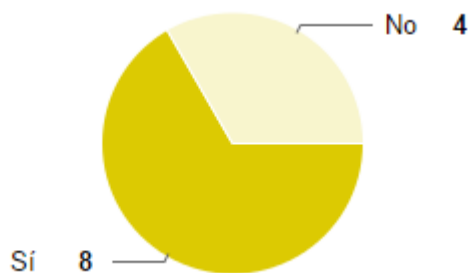
Gráfico 4. ¿Cuáles cree que son las razones para que la diversidad no sea un valor explícito en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, de estas 12 empresas, únicamente 4 opinan que no debería ser incorporado, como se puede ver en el gráfico 5. Creemos que es debido a que, tal y como han afirmado, no se ha implantado porque a día de hoy no han tenido esa necesidad pero que, en un futuro, es probable que la empresa crezca y sí llegue a ser necesario.

Gráfico 5. ¿Cree que debería ser incorporado?

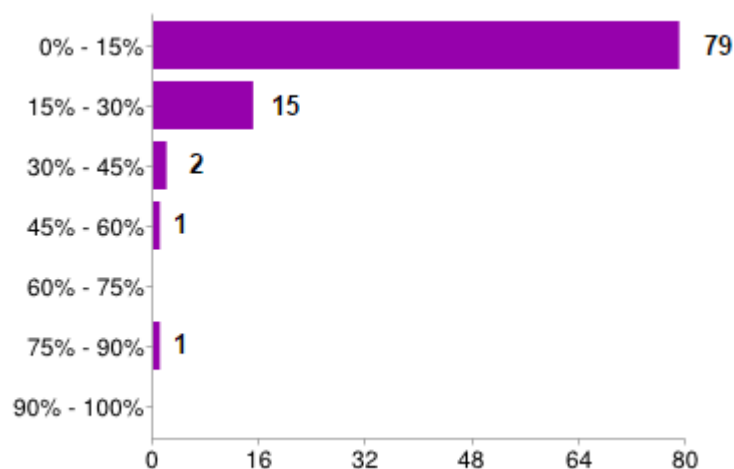


Fuente: Elaboración propia

Las tres cuestiones siguientes del cuestionario, se han planteado con la finalidad de conocer si existe en estas organizaciones diversidad de edades, de género y/o cultural.

En relación a la diversidad de edades, el 81% de las empresas encuestadas posee en su plantilla un bajo porcentaje de personas mayores de 60 años (inferior o igual al 15%), como se puede observar en el Gráfico 6. La tasa de ocupación en Galicia actualmente para las personas entre 60 y 64 años es del 33,5%, una cifra baja que puede llegar a explicar estos datos (IGE, 2014).

Gráfico 6. Porcentaje que representan los mayores de 60 años al total de los empleados

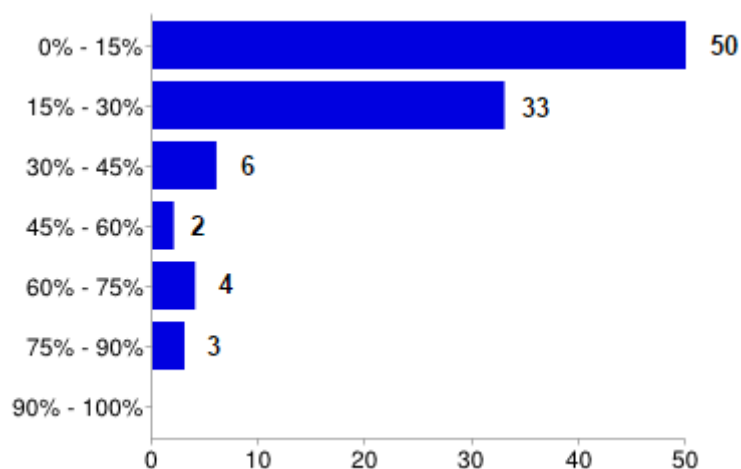


Fuente: Elaboración propia

Lo mismo ocurre con los trabajadores menores de 30 años, ya que la mitad de estas empresas tiene en su plantilla menos de un 15%, como se puede observar en el Gráfico 7. Cabe señalar que la tasa de paro actual en Galicia para la población juvenil (entre 16 y 29 años) es del 38% (IGE, 2014).

Es probable que estas bajas cifras de empleo en las empresas gallegas para personas jóvenes continúen durante unos años, al contar éstas con una gran parte de empleados en edad media, lejos de la edad de jubilación. De esta forma, podemos ver que apenas existe diversidad de edades en estas empresas.

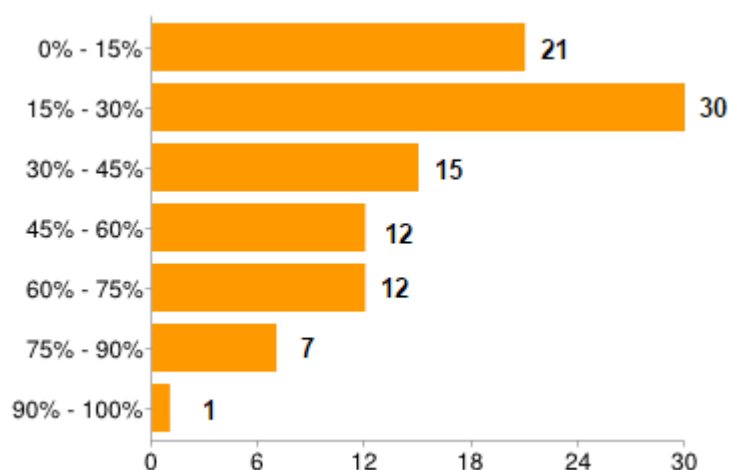
Gráfico 7. Porcentaje que representan los menores de 30 años al total de los empleados



Fuente: Elaboración propia

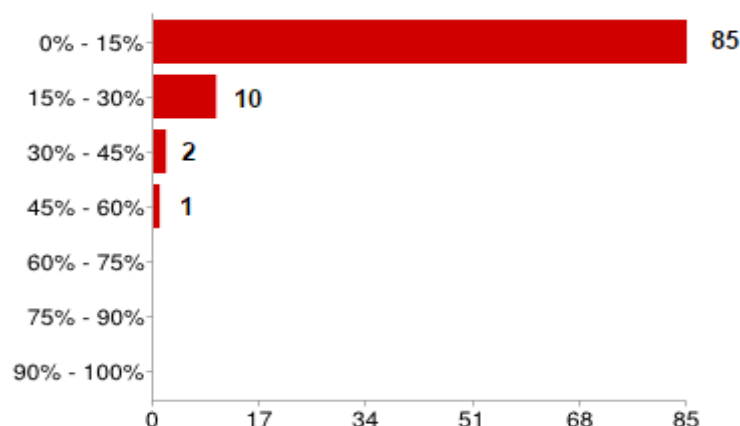
En relación a la diversidad de género en estas empresas, podemos decir que sí existe, debido a que el porcentaje de mujeres en plantilla es prácticamente igual al de los hombres, como podemos ver en el Gráfico 8. Cabe señalar que la mayoría de las empresas que tienen un bajo porcentaje de mujeres se dedican al sector industrial y metalúrgico junto con la construcción y el transporte, sectores en los que existe menos diversidad de género.

Gráfico 8. Porcentaje que representan las mujeres al total de los empleados



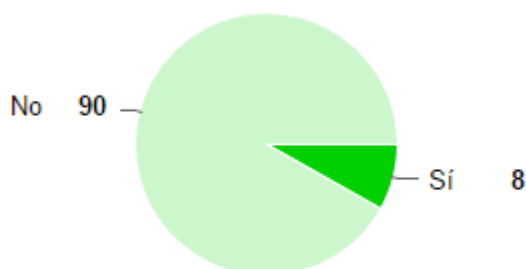
Fuente: Elaboración propia

Pero, por el contrario, carecen de diversidad cultural, como se puede ver en el Gráfico 9. Este dato lo podemos relacionar con la baja tasa de ocupación de los extranjeros en Galicia, que es del 14,4% para extranjeros de la Unión Europea y del 16% para los extranjeros de América Latina (INE 2014). Las empresas que han señalado que tienen más de un 15% de personas extranjeras en su plantilla, se dedican al comercio, a la distribución y a la construcción, principalmente.

Gráfico 9. Porcentaje que representan los extranjeros al total de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Otro punto importante del cuestionario, era conocer si se han implantado en estas empresas algún tipo de política destinada a gestionar la diversidad y, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 11, en el 91% de estas empresas no se ha llegado a implantar política alguna.

Gráfico 11. ¿Existe en su empresa una política específica de gestión de la diversidad?

Fuente: Elaboración propia

Las 8 empresas que sí tienen implantada alguna política, no son similares entre sí, puesto que desarrollan su actividad en sectores diferentes y cuentan con diferente número de empleados. A estas empresas, se les ha planteado tres preguntas a mayores para conocer en qué procesos se llevan a cabo estas políticas dentro de cada tipo de diversidad: edad, género y cultural.

El diseño de equipos de trabajo y los procesos de selección, contratación y formación, contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de edades, como se puede ver en el Gráfico 12.

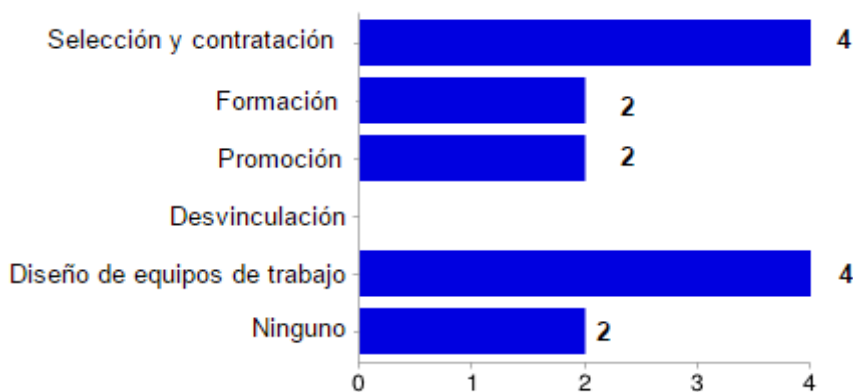
Gráfico 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de edades?



Fuente: Elaboración propia

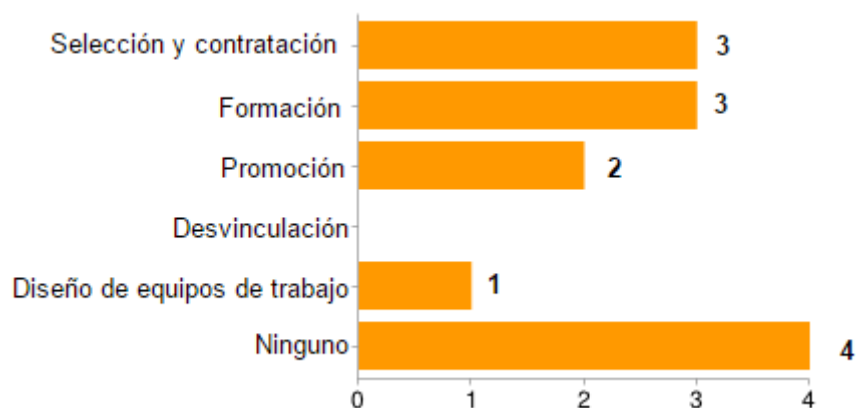
En relación a la diversidad de género, los principales procesos son los de selección y contratación junto con el diseño de equipos de trabajo (Gráfico 13) mientras que, para la diversidad cultural, la mitad de las empresas han señalado que en ninguno de los procesos se establecen criterios para su gestión (Gráfico 14).

Gráfico 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de género?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad cultural? extranjeros y/o inmigrantes

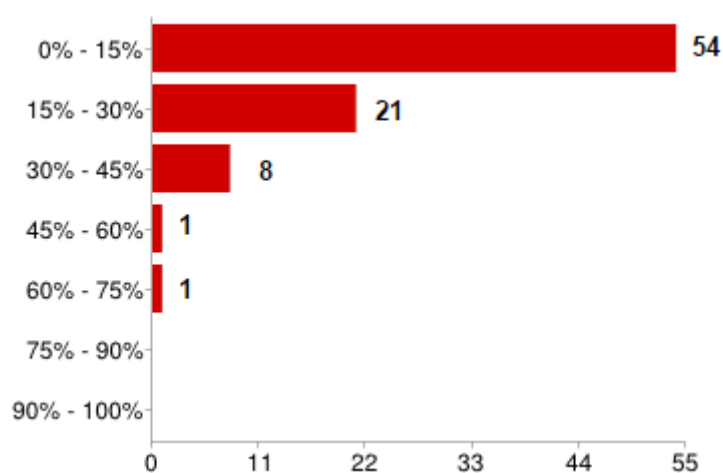


Fuente: Elaboración propia

Otra finalidad del cuestionario era conocer el tipo de formación que tienen los trabajadores de estas empresas, y poder determinar así si existe diversidad en cuanto a la formación de los empleados.

El 55% de las empresas tienen menos de un 15% de trabajadores con ingenierías o titulaciones técnicas, como se puede observar en el Gráfico 15. Las empresas que cuentan con más de un 15% de trabajadores con este tipo de formación se dedican al sector industrial y metalúrgico, junto con el sector del comercio y la distribución. Las 2 empresas que cuentan con más de la mitad de sus empleados con alguna ingeniería se dedican al sector químico y al maderero.

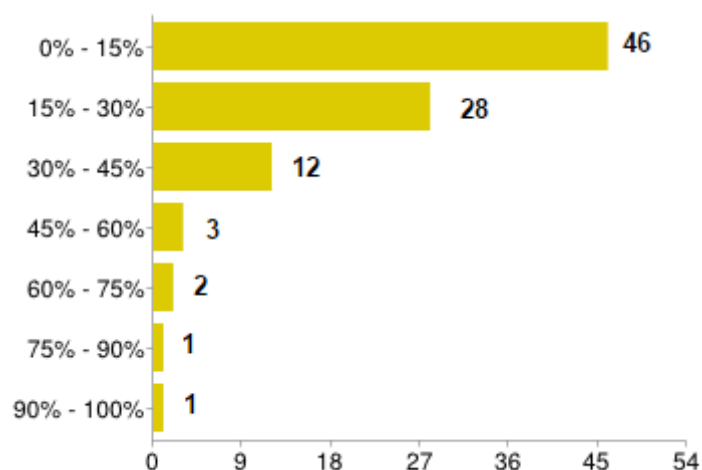
Gráfico 15. Porcentaje de empleados con ingenierías o titulaciones técnicas



Fuente: Elaboración propia

Prácticamente la mitad de las empresas tienen más de un 15% de trabajadores con alguna titulación superior (Gráfico 16). Las empresas con los porcentajes más elevados trabajan en el sector del comercio y la distribución, junto con el industrial y el metalúrgico.

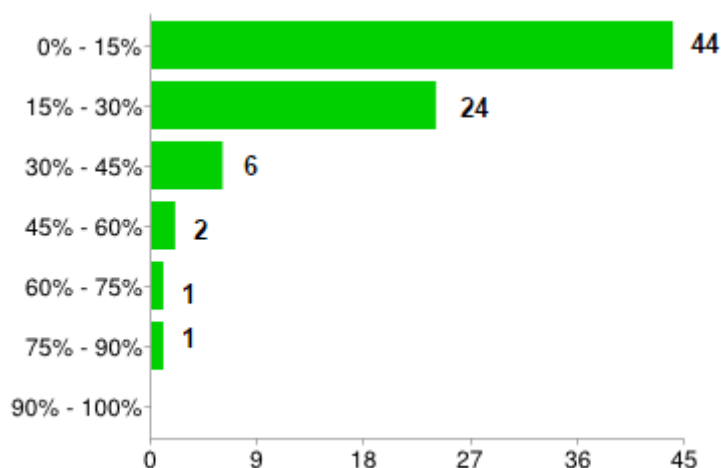
Gráfico 16. Porcentaje de empleados con titulación superior



Fuente: Elaboración propia

El número de empleados que cuentan con algún título universitario es reducido en comparación con los trabajadores con titulación superior. Únicamente 10 empresas (un 8%) tienen más de un 30% de trabajadores con titulaciones universitarias (Gráfico 17). Esto puede ser debido a que las titulaciones universitarias, anteriormente, eran requeridas para cargos superiores.

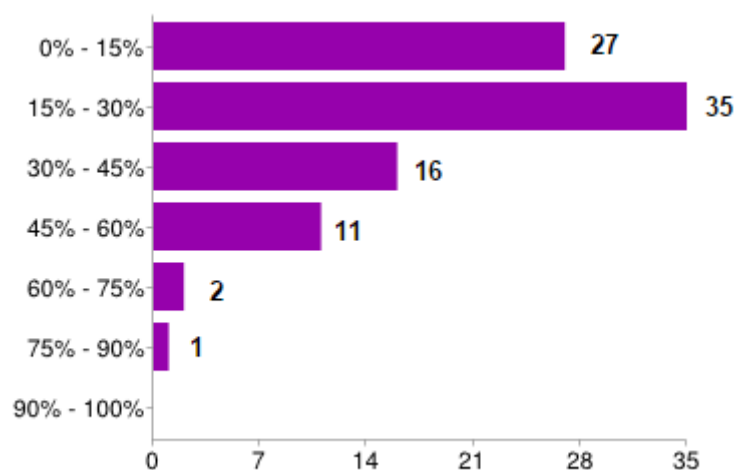
Gráfico 17. Porcentaje de empleados con diplomaturas/licenciaturas/grados



Fuente: Elaboración propia

El elevado porcentaje de trabajadores que cuentan con un título de formación profesional (Gráfico 27), es posible que se deba a las cualidades que estos suelen poseer: están capacitados para realizar actividades más prácticas y/o mecánicas y, por esta razón, es un tipo de trabajador muy demandado por las empresas.

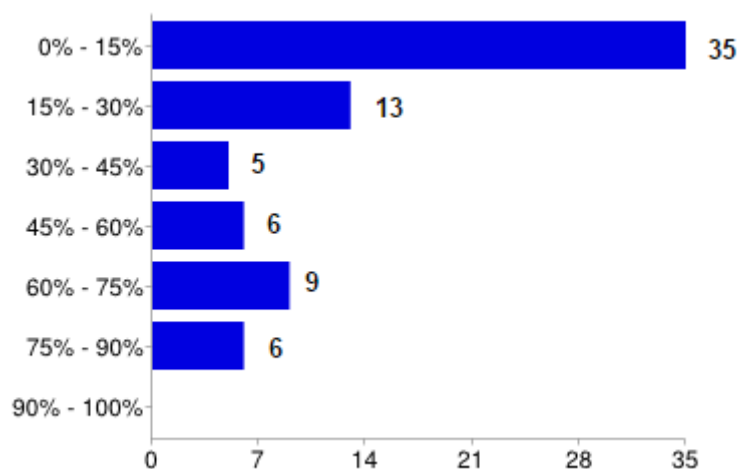
Gráfico 18. Porcentaje de empleados con formación profesional



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores con un tipo de formación diferente a las citadas anteriormente, a los que hace referencia el Gráfico 19, es probable que posean únicamente el título de educación secundaria, de bachiller o que cuenten con algún curso formativo.

Gráfico 19. Porcentaje de empleados con un tipo de formación diferente a las anteriores

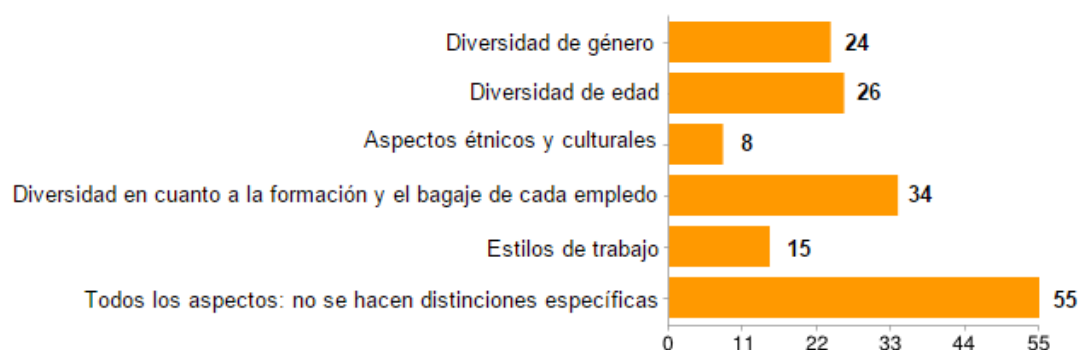


Fuente: Elaboración propia

De esta forma podemos ver que en estas empresas existe diversidad en cuanto a la formación de los empleados.

A nivel general, el 34% de las empresas cuando habla de diversidad se refiere especialmente a la diversidad en relación a la formación y el bagaje de cada empleado, seguido de la diversidad de edad y de género. Más de la mitad de las empresas, un 56%, no hacen distinciones y tienen en cuenta todos los criterios. La diversidad en cuanto a estilos de trabajo y a aspectos étnicos y culturales son las menos relevantes en las empresas gallegas (Gráfico 20).

Gráfico 20. La diversidad como valor en su organización se refiere de manera especial a



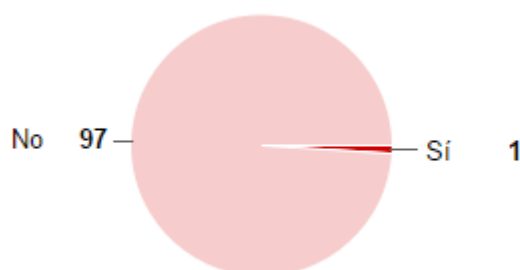
Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta en la gestión de la diversidad, es la valoración de los costes y beneficios de la misma. El 98% de estas empresas no cuentan

con ningún sistema de medición del impacto de la diversidad, tal y como se puede ver en el Gráfico 21. Este dato puede venir explicado, en primer lugar, por la dificultad que existe para medir la relación causal directa entre la gestión de la diversidad y estos beneficios, ya que no existen herramientas para la medición de los efectos de la diversidad con certeza; y, en segundo lugar, al elevado coste que le puede suponer a las Pymes la implantación de este sistema.

La única empresa que cuenta con algún sistema para la medición del impacto de la diversidad, se dedica al sector del comercio y la distribución y cuenta con una plantilla entre 500 y 1.000 empleados.

Gráfico 21. ¿Existe en su empresa algún sistema de medición del impacto de la diversidad?

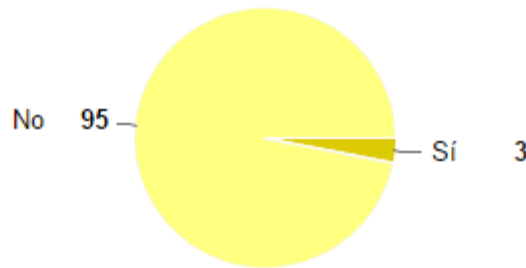


Fuente: Elaboración propia

De esta manera, el 96% de las empresas no han implantado la figura del agente de diversidad, ni cuentan con un responsable directo que la gestione (Gráfico 22). Este dato está relacionado con la pregunta anterior, ya que para medir los beneficios de una estrategia es necesario haberla llevado a cabo.

Las tres empresas que cuentan con un responsable de la diversidad pero que, sin embargo, no tienen ningún sistema para la medición del impacto de la misma, es probable que esa figura sea diseñada como un apoyo y que en un futuro tenga la tarea de analizar el impacto de la diversidad.

Gráfico 22. ¿Se ha implantado la figura del agente de diversidad o, en su defecto, hay algún responsable directo que, específicamente, gestione la diversidad?



Fuente: Elaboración propia

La razón principal que lleva a las empresas a incorporar en su gestión criterios específicos de diversidad, viene determinada por la sociedad (Gráfico 23). Un 32% de las empresas opinan que la diversidad de la sociedad tiene que reflejarse en la composición de la plantilla. El 18% de las empresas alegan la eficacia como la principal razón, afirmando que ésta incrementa con la diversidad. Únicamente un 16 % de las empresas hace referencia al mercado laboral, opinando que es éste el que impone esta diversidad. Es un dato bastante bajo teniendo en cuenta que el doble de empresas ha marcado la sociedad diversa como principal razón, y estas dos respuestas son complementarias, ya que si la sociedad es diversa, por ende, lo va a ser el mercado laboral.

Podemos destacar también, que un 3% de las empresas haya expuesto como principal razón la justicia social. Este es un hecho positivo debido a que es probable que estas empresas no consideran realizar una discriminación positiva para obtener una mayor diversidad en su empresa por el hecho de que sea lo socialmente correcto y, por tanto, cabe pensar que el proceso de contratación se hará en base a las características y cualidades relevantes que tenga el candidato y sean relevantes para el puesto. Por otra parte, un 9% de las empresas indica que la diversidad que puede haber en su empresa se debe a que les ha sido impuesta por motivos legales.

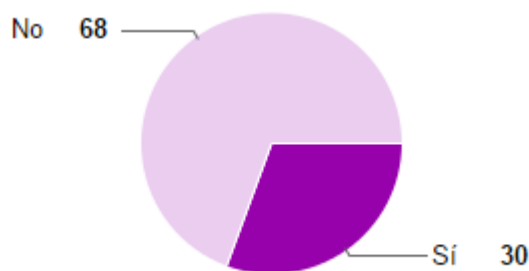
Gráfico 23. ¿Cuál considera que es la razón más relevante a la hora de incorporar a la gestión de las empresas criterios específicos de diversidad?



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de si calificaría a su empresa como una organización multicultural, un 31% de las empresas ha respondido que sí, como se puede observar en el Gráfico 24. Es un dato bastante elevado, sobre todo después de haber analizado la baja participación de trabajadores de otros países y culturas en estas organizaciones (Gráfico 9). Esto nos lleva a pensar que quizás se ha interpretado como organización multicultural, una organización diferente, con diversidad de edades, formación, género, etc. y no como una organización en la que convivan personas de diferentes culturas y nacionalidades.

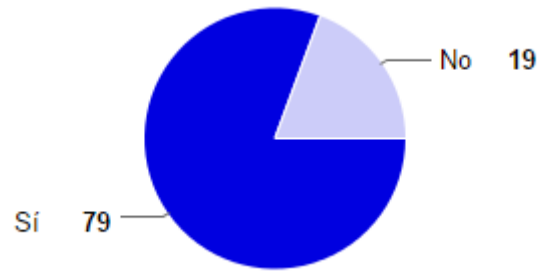
Gráfico 24. ¿Calificaría a su empresa como una organización multicultural?



Fuente: Elaboración propia

La última pregunta de este cuestionario busca conocer la opinión de las empresas acerca de si una adecuada gestión de la diversidad proporciona una mayor eficiencia en los equipos de trabajo. Un 80% de las empresas opina que esta afirmación es correcta. Es un dato muy positivo ya que, es muy probable que con el paso del tiempo, la diversidad de la fuerza laboral aumente y su gestión y medición serán tareas relevantes en las empresas.

Gráfico 25. Desde su experiencia, ¿diría que la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los equipos de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y ampliación

En el presente trabajo hemos analizado el marco teórico de la gestión de la diversidad con la finalidad de incrementar el conocimiento sobre la misma. Con esa información en mente hemos realizado, además, una investigación empírica, con una muestra de 98 empresas gallegas, para averiguar cuál es su grado de diversidad y su nivel de desarrollo en el ámbito de la gestión de la diversidad.

La diversidad hace referencia a las características humanas que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos y, de esta forma, definimos la gestión de la diversidad como un conjunto de acciones que permiten la integración de las personas que conforman una organización logrando, gracias a su heterogeneidad, la optimización de los resultados del proceso empresarial.

La incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población y la eliminación de barreras de movilidad entre países son las principales tendencias que han incrementado la heterogeneidad de los trabajadores.

La investigación en el ámbito de la diversidad ha identificado diversas teorías que explican los efectos de la diversidad y mencionamos los beneficios asociados a su gestión. Entre estos cabe destacar los siguientes: una reducción de los costes, gracias a mantener a los mejores trabajadores durante más tiempo, un mayor desarrollo empresarial y mejoras en su capacidad de innovación, o una mayor flexibilidad ante los cambios que se produzcan en el entorno.

En nuestro trabajo también identificamos los principales desafíos a los que se enfrentan los directivos a la hora de gestionar a una plantilla diversa y mencionamos las intervenciones en el ámbito de los recursos humanos que puede utilizar una empresa

para afrontar con éxito esos retos. Los principales desafíos tienen que ver con la falta de información sobre las ventajas que supone la heterogeneidad en una organización, y la dificultad a la hora de medir estos beneficios. Las intervenciones que pueden llevar a cabo las empresas con la finalidad de mejorar la gestión de la diversidad, abarcan todas las fases de gestión de los recursos humanos, desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta la evaluación y promoción.

Los resultados obtenidos en la investigación empírica sobre la gestión de la diversidad en una muestra de 98 empresas gallegas indican que gran mayoría de las empresas son Pymes ya que cuentan con menos de 250 trabajadores. Estas empresas consideran la gestión de la diversidad como un valor incorporado en la cultura de su empresa pero, sin embargo, no cuentan con una política específica para su gestión y, como consecuencia, no han implantado ningún sistema para la medición del impacto de la diversidad. En estas empresas existe diversidad de edades, de género y en relación al nivel de formación de sus trabajadores, y carecen de diversidad cultural. La diversidad en estas empresas hace referencia, especialmente, a la diversidad en cuanto a la formación de los empleados. La razón principal que lleva a estas empresas a incorporar criterios específicos de diversidad viene determinada por la heterogeneidad de la sociedad.

Uno de los principales obstáculos que surgieron durante la elaboración del trabajo fue la dificultad para obtener las respuestas de las empresas. Después de sucesivos intentos, hemos logrado la colaboración de 98 empresas, por lo que una de las principales ampliaciones de este estudio consistiría en incrementar el número de empresas para avanzar en el estudio cuantitativo, examinando también posibles relaciones entre las variables consideradas. Otra posibilidad sería realizar entrevistas en profundidad con directivos de las empresas estudiadas, con la finalidad de obtener información cualitativa sobre su visión de la diversidad, de su importancia en el contexto actual y de las perspectivas de futuro de su empresa en relación a la gestión de la diversidad.

Bibliografía

ALONSO, R. A; MARTÍNEZ H. G. (2009).- La gestión de la diversidad en las empresas españolas, Fundación EOI.

GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D. B.; y CARDY, R. L. (2007).- *Managing Human Resources*, 5ªth Edition, Prentice Hall, New Jersey. Existe versión en castellano de la 3ª edición: GÓMEZ-MEJÍA, L. R; BALKIN, D. B.; y CARDY. R. L. (2008).- *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

MAYO, M. (2004).- La gestión de la diversidad. En P.J. Bonache y A. Cabrera, Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2ª edición, pp. 399-422, Pearson Educación, Madrid.

PIN, J.R; GARCÍA, L. P; y GALLIFA, A. (2007).- Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas, CELA e IESE - Universidad de Navarra.

VENTOSA, G. M. (2012).- *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*, Club de excelencia en sostenibilidad y Fundación Bertelsmann, Madrid y Barcelona.

Webgrafía:

ARDÁN, recuperado el 05/11/2014 de:

<http://www.ardan.es/exportacion/index.php?option=com_empresas&task=paginaListadoEmpresas&pagina=1&filas=25&orden=3&tipo=asc&listacampos=1,2,3>

COMISIÓN EUROPEA, recuperado el 19/11/2014 de:

<http://ec.europa.eu/index_es.htm>

INSTITUTO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, recuperado el 09/12/2014 de:

<<http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm#>>

INSTITUTO GALEGO DE ESTATÍSTICA, recuperado el 06/10/2014 de:

<<http://www.ige.eu/web/>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, recuperado el 14/10/2014 de :

<<http://www.ine.es/>>

MARTÍN, A. F. (2006): *“El efecto moderador de la dirección estratégica de los Recursos Humanos”*, recuperado el 08/01/2015 de:

<<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121225.pdf>>

PROGRAMA OPERATIVO – FONDO SOCIAL EUROPEO – 2007/2013 GALICIA, recuperado el 18/01/2015 de:

<http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/es/2007-2013/prog-operativos/Galicia.pdf>

Anexo 1 - Cuestionario



La diversidad y su gestión en las empresas gallegas

El objetivo de este cuestionario es obtener una visión general de la diversidad en su organización en la actualidad y, comprender así, el efecto de la diversidad en la sostenibilidad del negocio, en las personas y en la competitividad de las organizaciones.

Los datos recogidos por esta encuesta serán confidenciales y sólo se utilizarán para el estudio de la información.

Este sondeo es realizado por una estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la USC (Marta Álvarez Alende), necesario para la realización del Trabajo de fin de grado (TFG).

Agradezco de antemano su participación.

*Obligatorio

Nombre de la compañía *

Número de empleados en la empresa: *

- ☐ Menos de 50
- ☐ Entre 50 y 250
- ☐ Entre 250 y 500
- ☐ Entre 500 y 1.000
- ☐ Entre 1.000 y 5.000
- ☐ Más de 5.000

Sector de la compañía en que realiza su actividad: *

- ☐ Construcción / transporte
- ☐ Consultoría / servicios / ocio
- ☐ Comercio / distribución
- ☐ Editorial / telecomunicaciones
- ☐ Financiero / Seguros
- ☐ Industrial / metalúrgico
- ☐ Institucional / administraciones públicas
- ☐ Químico / farmacéutico
- ☐ Agropecuario / alimentación
- ☐ Otro:

¿Considera que la gestión de la diversidad es un valor incorporado en la cultura de su empresa? *

Entendemos la gestión de la diversidad como un conjunto de acciones que permiten la integración de todas las personas que forman una organización. Hablamos de diversidad de edades, culturas, sexo, formación, capacidades, nacionalidades, etc.

- ☐ Sí
- ☐ No

Las siguientes dos preguntas son contestadas, únicamente, por aquellas empresas que han respondido “No” en la pregunta anterior.

¿Cree que debería ser incorporado? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Cuáles cree que son las razones para que la diversidad no sea un valor explícito en su empresa? *

- ☐ No es necesario porque no hemos necesitado incorporar la diversidad a la plantilla.
- ☐ No encaja con la cultura de la empresa.
- ☐ En mi empresa, la homogeneidad y el consenso son valores más fuertes que la diversidad.
- ☐ Otro:

Por favor, indique el porcentaje que cada uno de los siguientes colectivos representa al total de los empleados: *

	0% - 15%	15% - 30%	30% - 45%	45% - 60%	60% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
Mayores de 60 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menores de 30 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discapacitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existe en su empresa una política específica de gestión de la diversidad? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Las tres preguntas que aparecen a continuación son contestadas, únicamente, por aquellas empresas que han respondido “Sí” en la pregunta anterior.

¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de género? *

- ☐ Selección y contratación
- ☐ Formación
- ☐ Promoción
- ☐ Desvinculación
- ☐ Diseño de equipos de trabajo
- ☐ Ninguno

¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad de edades? *

- ☐ Selección y contratación
- ☐ Formación
- ☐ Promoción
- ☐ Desvinculación
- ☐ Diseño de equipos de trabajo
- ☐ Ninguno

¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad cultural (extranjeros/inmigrantes)? *

- ☐ Selección y contratación
- ☐ Formación
- ☐ Promoción
- ☐ Desvinculación
- ☐ Diseño de equipos de trabajo
- ☐ Ninguno

¿Calificaría a su empresa como una organización multicultural? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Se ha implantado la figura del agente de diversidad o, en su defecto, hay algún responsable directo que, específicamente, gestione la diversidad? *

- ☐ Sí
- ☐ No

De entre las siguientes razones, ¿cuál considera que es la más relevante a la hora de incorporar a la gestión de las empresas criterios específicos de diversidad? *

- ☐ Motivos legales: cumplir con la legislación
- ☐ La diversidad incrementa la eficacia
- ☐ El mercado laboral impone la diversidad
- ☐ La sociedad es diversa, y esta diversidad debe reflejarse en la composición de la plantilla
- ☐ Por justicia social
- ☐ Por necesidades impuestas por la globalización y la internacionalización de la empresa
- ☐ La diversidad es importante como competencia distintiva de la empresa
- ☐ La diversidad es un valor en mi empresa

La diversidad como valor en su organización se refiere de manera especial a: *

- ☐ Diversidad de género
- ☐ Diversidad de edad
- ☐ Aspectos étnicos y culturales
- ☐ Diversidad en cuanto a la formación y el bagaje de cada empleado
- ☐ Estilos de trabajo
- ☐ Todos los aspectos: no se hacen distinciones específicas

Desde su experiencia, ¿diría que la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los equipos de trabajo? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Por favor, indique el porcentaje de empleados en cada uno de los siguientes niveles de formación:

	0% - 15%	15% - 30%	30% - 45%	45% - 60%	60% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
Ingeniería y titulaciones técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Titulación superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existe en su empresa algún sistema de medición del impacto de la diversidad? *

- ☐ Sí
- ☐ No